



## **FV-projektet - model til Forebyggende Virksomhedsstrategier i SMV'er (også kaldet Produktivitet og Trivsel - projektet)**

**Ipsen, Christine; Poulsen, Signe; Gish, Liv**

*Publication date:*  
2014

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Ipsen, C., Poulsen, S., & Gish, L. (2014). *FV-projektet - model til Forebyggende Virksomhedsstrategier i SMV'er (også kaldet Produktivitet og Trivsel - projektet)*. DTU Management Engineering.

---

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**FV-projektet –  
model til Forebyggende Virksomhedsstrategier i SMV'er  
(også kaldet Produktivitet og Trivsel - projektet)**

**Af Lektor Christine Ipsen, Post.Doc. Signe Poulsen, Post.Doc. Liv Gish DTU Management Engineering, Danmarks Tekniske Universitet**

**Marts 2014**

**Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfondet**

**Projektnummer: 13-2009-03**

## Indholdsfortegnelse

### Contents

Indholdsfortegnelse.....	2
1. Resume .....	3
2. Summary.....	5
3. Projektets formål .....	6
4. Projektets udførelse .....	7
4.1 Rekruttering af virksomhederne og faglig opdatering .....	7
4.2 Metode: hvordan fulgte vi virksomhederne undervejs.....	8
4.2.1 Forløb i virksomhederne .....	8
4.1.3 Analyser og validering .....	11
4.1.4 Justeringer til modellen .....	11
5. Projektets resultater.....	13
5.1 Metodiske resultater .....	13
5.2 Model-resultater .....	13
5.3 Resultater i forhold til forebyggelse af stress.....	14
6. Konklusion og perspektivering .....	18
7. Formidling.....	18
7.1 Videnskabelige artikler: .....	19
7.2 Konferenceartikler:.....	19
7.3 Deltagelse ved danske konferencer: .....	20
7.4 Deltagelse med accepterede papers og posters ved internationale konferencer:.....	20
7.5 Populær formidling:.....	20
7.6 Andre præsentationer: .....	21

## 1. Resume

**Titel:** ”Forebyggende virksomhedsstrategier i SMV’er (også kaldet Produktivitet og Trivsel-projektet) ”Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfondet. Projekt nr. 13-2009-03.

### **Baggrund:**

Mange små og mellemstore virksomheder (SMV’er) oplever i disse år udfordringer, der knytter sig til det psykiske arbejdsmiljø. Virksomheder, der beskæftiger sig med eksempelvis industriel service, reparation og vedligehold kommer ud for, at deres medarbejdere bliver belastet af forhold som højt arbejdspress, kundeservice og kommunikation med mere. Små og mellemstore informations- og kommunikations-teknologi-virksomheder (IKT), og særligt IT-konsulent-virksomheder, står også over for en række udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø. Det er især høje krav i arbejdet, dårlig planlægning, skarpe deadlines og projektledelse, der udgør de væsentligste problemer. Begge virksomhedsgrupper peger på, at udfordringerne kan lede til arbejdsrelateret stress, øget sygefravær, nedsat produktivitet med mere.

Ændringerne i Arbejdsmiljøloven i oktober 2010 lægger op til, at virksomhederne kan indføre nye måder at drive den daglige ledelse og organisering af arbejdet, herunder arbejdsmiljøarbejdet. Det har åbnet nye muligheder for, at virksomhederne kan integrere hensynet til det psykiske arbejdsmiljø i det daglige arbejde, og at organiseringen passer til den enkelte virksomheds behov og organisatoriske design. Mange SMV’er har adgang til virkemidler, så de kan udvikle og gennemføre forebyggende strategier i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Men de mangler procesværktøjer til stresshåndtering og står usikre overfor opgaven. Typisk har virksomhederne heller ikke adgang til interne ressourcepersoner, der kan drive, forankre og skabe synlighed i forbindelse med forandringerne.

### **Formål og forskningsspørgsmål**

Formålet med udviklingsprojektet var: at designe og afprøve en model (FV-modellen) til at udvikle forebyggende virksomhedsstrategier.

Projektet har haft til formål at besvare følgende spørgsmål:

1. Hvilke arbejdsmæssige og ledelsesmæssige forhold er nødvendige for at SMV’er bliver i stand til at gennemføre en kollektiv proces, hvor virksomhederne selv udvikler, gennemfører og forankrer nye forebyggende strategier og indsatser, der skal forbedre det psykiske arbejdsmiljø?

Derudover er der blevet formuleret en række forskningsspørgsmål i forbindelse med udarbejdelsen af konference papirer og tidskriftsartikler.

### **Metode**

Udviklingsprojektet bestod af tre dele: en designdel, en udviklings- og testdel, samt en analysedel. Under projektets første del designede vi en model som SMV’erne kunne anvende i forebyggelsen af stress. Modellen var baseret på tidligere forskningsprojekterfaringer fra ”Videnarbejde og Stres – mellem begejstring og belastning” (Projektnummer 4-2006-04) projektet samt teorier om organisatoriske interventioner med deltagelse af medarbejdere og ledere. Resultatet af designdelen var et prospekt som case virksomhederne blev præsenteret for ved det første besøg. Prospektet indeholdt forudsætningerne for deltagelse, den konkrete model samt hvad vi forventede at virksomhederne kunne få ud af at deltage. Modellen – betegnet PoWRS - blev i udviklings- og testdelen af projektet anvendt i fire case virksomheder i en eller flere specifikke afdelinger. Med støtte fra forskerteamet udviklede hver afdeling, over en seks måneders periode, konkrete forebyggelsesindsatser med afsæt i organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer.

Forsker teamet kom på jævnlige besøg undervejs i forløbet og gennemførte interviews med

Ledere og medarbejdere. Interviewene har givet forskerteamet viden om muligheder og barrierer i processen samt interne aktørers rolle, kompetencebehov og udfordringer. Endvidere blev der gennemført online-surveys med fokus på forventninger og konkrete oplevelser af processen og de dertil afledte konsekvenser.

I analysedelen af projektet blev data fra de fire virksomheder bearbejdet ved først at få transskriberet alle interviews hvorefter de blev kodet med kodningsværktøjet NVivo. Data og den efterfølgende analyse er blevet dokumenteret i konferencepapirer og tidsskriftsartikler

## **Resultater**

Der var ingen af de fire virksomheder, som udelukkende havde et mål om forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, derimod havde man et ønske om at få koblet produktivitet og trivsel. Så på kort sigt har modellen bidraget til konkrete arbejds- og ledelsesmæssige ændringer, der har afsat i at ”få mere af det der begejstrer”. På lang sigt har modelanvendelsen bidraget til en lokal kompetenceopbygning i de tre virksomheder, opbygget gennem anvendelsen af modellen og de fælles forandringsprocesser med fokus på arbejdet. I den fjerde virksomhed nåede man ikke at opbygge denne kompetence til fulde, da man valgte at stoppe projektet midt i forløbet grundet faldende ordretilgang, opsigelser m.m.

I de virksomheder hvor projektet blev gennemført har dette projekt vist, hvordan SMV’er på længere sigt kan håndtere det faktum, at de som oftest ikke har eksplicitte proceskompetencer ansat, til gengæld har ansatte, med skjulte proceskompetencer, der med fordel kan inddrages i en forandringsproces.

## **2. Summary**

### **Background**

Many small and sized enterprises ( SMV'er ) experience challenges in relation to the psychosocial work environment. Employees in manufacturing companies experience strain from high working pressure as well as handling customer needs. In the companies within the field of information and communications technology the psychosocial work environment is challenged by high demands in the work, bad planning, tight deadlines and project management. Within both fields they point to that these challenges can lead to work related stress, increased absence and reduction in productivity.

### **Purpose and research question**

The objective of the development project was: by designing and testing a model to develop preventative company strategies.

The purpose of the project was to answer the following research question:

Which work and management conditions are necessary in order for SMEs to become able to implement a joint process, where the companies themselves develop, implement and embed new preventative strategies and initiatives which should improve the psychosocial work environment?

### **Methods**

The development project consisted of three phases; design of model, implementation of model and analyzing the use of the model. In the first phase we designed a model which the SMEs could use. The design phases lead to a prospect that was presented to the case companies at our first visit. The prospect included preconditions for participation, the model, and what we expected could be the benefits for the companies if they participated. In the implementation phase four companies tested the model – named PoWRS – for six months. With support from the research team each of the companies developed company specific preventive efforts targeting company or management specific changes. During the implementation section the research team conducted interviews and surveys with managers and employees. In the analyzing section all qualitative material was transcribed and then all material was coded using Nvivo.

### **Results**

None of the four companies exclusively focused on improving the psychosocial work environment. The immediate contribution of the PoWRS model was the specific work and management related changes, which initiated by looking at "achieving more of what created enthusiasm". The long-term contribution is related to the local development of competences in the companies, built through the use of the model and the common change processes with focus on the work. Finally, this project points to how SMEs can deal with the fact that they most often do not have process facilitators employed, but instead they can exploit the hidden competencies of already employed staff.

### 3. Projektets formål

Det overordnede formål med udviklingsprojektet var at designe og afprøve en model til at udvikle forebyggende virksomhedsstrategier i små og mellemstore virksomheder (SMV'er).

I forlængelse af det overordnede formål skulle projektet også undersøge, hvordan SMV'er kunne blive i stand til at gennemføre en kollektiv proces uden brug af eksterne konsulenter. Dette ville kræve at virksomhederne selv udviklede, gennemførte og forankrede de nye forebyggende strategier og indsatser, som har til formål at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Forskergruppen har bestået af:

- Post Doc Liv Gish, DTU Management Engineering, DTU.
- Post Doc Signe Poulsen, DTU Management Engineering, DTU.
- Lektor Christine Ipsen, DTU Management Engineering, DTU.
- I en periode også Ivalo Jensen, TAP
- I en periode også Lektor Vibeke Andersen, nu på AAU

Følgegruppen har bestået af:

- Lektor Ole Henning Sørensen, Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet.
- Lektor Vibeke Andersen, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.
- Lektor Keld Pedersen, Center for IT-ledelse, Aalborg Universitet.
- Konsulent og PhD Mette Mogensen, Team Arbejdsliv (tidligere CBS)

## 4. Projektets udførelse

Projektet blev gennemført i perioden 1. oktober 2011 – 1. oktober 2013. Indledningsvis blev modellen udviklet og den proces blev modellen navngivet POWRS (Prevention of Work- Related stress).

I udviklingsprojektet har vi arbejdet med en design del, en udviklings og testdel samt en analysedel. Under projektets første del designede vi en model som SMV'erne kunne anvende. Modellen var baseret på tidligere forskningsprojekterfaringer fra udviklingsprojektet ”Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning” (Viden-stress-projektet) samt teorier om organisatoriske interventioner med deltagelse af medarbejdere og ledere.

Det er en grundlæggende præmis for modellens faser, at de baserer sig på organisatoriske rum for refleksion og udvikling af strategier og indsatser samt planlægning af indsatserne. Resultaterne fra Viden-stress-projektet peger på en række centrale betingelser, som skal være til stede, for at et udviklingsprojekt kan lykkes og blive forankret i virksomheden. Betingelserne er, at processen bliver understøttet af aktører, der har indsigt i og kan drive processer, samt at aktørerne anvender relevante metoder og skaber synlighed om processen. Der er altså ikke tale om en klassisk forandringsledelsestilgang og forståelse af forankring, men derimod om et dynamisk udviklingsforløb baseret på ”Design Thinking”. Det er en praktisk og kreativ proces, hvor SMV'en skaber idéer, som den udvikler gennem samarbejde, systemforståelse, visualisering, afprøvning, gentagelse og justering. Denne tilgang afspejler sig også i projektets forskningsaktiviteter.

Arbejdet resulterede i et prospekt som case virksomhederne blev præsenteret for ved det første besøg. Projektet indeholdt forudsætningerne for deltagelse, den konkrete model samt hvad vi forventede at virksomhederne kunne få ud af at deltage.

### 4.1 Rekruttering af virksomhederne og faglig opdatering

Udvælgelsen af case virksomhederne blev initieret i efteråret 2012. Eftersom bemandingen af projektdeltagerne også ændrede sig, blev der i begyndelsen brugt tid på at få afstemt forventninger og kommer godt ind i projektets idé og metode.

For at rekruttere case virksomheder blev der konkret iværksat forskellige tiltag:

- På det sociale medie LinkedIn postede vi en annonce for samarbejde, hvilket resulterede i en henvendelse fra blandt andet Alfa Laval – Montagen i Søborg. Afdelingen opfyldt kriterierne og indgik som produktionsvirksomhed.
- Ud fra vores eget netværk genererede vi en lang liste over virksomheder og så gik vi i gang med at ringe rundt. Det medførte en del besøg for at fortælle om projektet, hvor Volubill i Roskilde sagde ja. Virksomheden indgik som IT-virksomhed.
- I gennem en personlig kontakt fik vi kontakt til virksomheden LE34, som efterfølgende valgte at indgå i projektet. Virksomheden blev vores anden IT-virksomhed.
- Den sidste virksomhed, Ammeraal Beltech –Unichains, blev opmærksom på vores projekt via en annonce i Ledernes blad. Den vakte interesse og efter et besøg i Vejle, så valgte man også at indgå i projektet. Virksomheden indgik som produktionsvirksomhed.

I alt er omkring 100 virksomheder blevet kontaktet primært telefonisk, hvoraf en række viste sig at være mikro-virksomheder, hvorfor de ikke kunne deltage i projektet. I arbejdet med at rekruttere virksomhederne blev der udarbejdet en folder, og projektet fik sit eget logo (se Figur 1). Endvidere blev hjemmesiden [www.videnogstress.dk](http://www.videnogstress.dk) videreudviklet med det formål at indgå aktivt i rekruttering af virksomheder og formidling af projektets resultater.



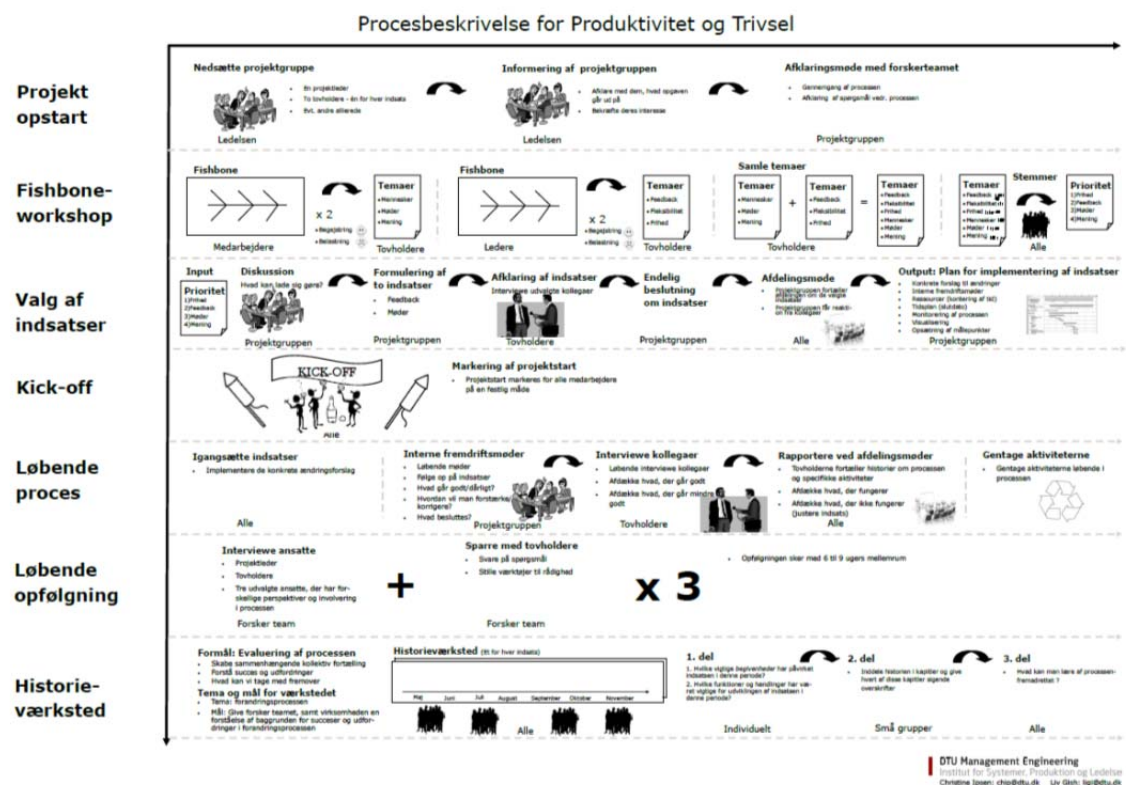


Figur 1: Projektlogo

## 4.2 Metode: hvordan fulgte vi virksomhederne undervejs

### 4.2.1 Forløb i virksomhederne

På det første besøg i de fire virksomheder blev ledere og medarbejder forelagt den plan (se figur 2) som vi havde udviklet og blev samtidig præsenteret for præmisserne for deltagelse. Endvidere blev lederne bedt om at udpege to tovholdere ud fra et kriterium om at der skulle være tillid til personen blandt personalet, da vedkommende skulle fungere som interviewer undervejs i processen.



**Figur 2: Procesbeskrivelse for Produktivitet og Trivsels-projektet**

I foråret 2012 blev de første FishBone workshop gennemført og i løbet af sommeren 2012 kom de fire virksomheder rigtig i gang og fik alle udvalgt to indsatser som både ledere og medarbejdere skulle være fælles om at implementere (se tabel 1 nedenfor).

	Indsats 1	Indsats 2
Volubill	Betterproject management	Recognition and feedback
LE34	Veldefinerede opgaver	Kollegialitet – sammenhold og sparring
AmmeraalBeltech	Bedre tone	Synlig og konsekvent ledelse
AlfaLaval	Bedre intern Kvalitet	Bedre Ledelse <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anerkendelse</li> <li>- Medarbejderinddragelse</li> </ul>

**Tabel 1: Oversigt over indsatser**

Fra august 2012 gik virksomheder således i gang med at iværksætte de konkrete forandringer med det formål at sætte fokus på det forebyggende aspekt ved ændringerne.

Modellen – betegnet PoWRS – blev i udviklingsdelen anvendt i en specifik afdeling i fire forskellige virksomheder. Med støtte fra forskerne i projektgruppen udviklede hver afdeling over en 6-9 måneders periode konkrete forebyggelsesindsatser med afsæt i organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer. De konkrete indsatser blev fulgt tæt af virksomhedernes egne projektgrupper i form af interviews af kollegerne om deres oplevelser med processen samt de konkrete forandringer som man oplevede.

Da PoWRS modellen lægger op til løbende evaluering og justering af indsatserne, afholdt virksomhederne derfor løbende evalueringsmøder i forbindelse med deres afdelingsmøder. Her deltog både ledere og medarbejdere og blev bedt om at forholde sig til udviklingen af den konkrete indsats, men også om der var forslag til aktiviteter og ændringer, der kunne understøtte at man lykkedes med at implementere indsatsen. Evalueringen foregik individuelt og udfaldet skulle angives på et konkret objekt – i projektet betegnet som visualiseringsobjektet (se Figur 3). Udfaldet af evalueringerne blev markeret på et visualiseringsobjekt, hvor alle medarbejdere og ledere bliver bedt om at give deres mening til kende.



**Figur 3: Visualiseringsobjekter fra Volubill og Ammeraal Beltech**

Formålet med visualiseringsobjektet var tre-delt: Alle blev løbende bedt om at forholde sig til ændringen, den konkrete og synlige objekt skabte en løbende påmindelse om projektet og endelig gav udfaldet af evalueringerne de lokale tovholdere et udgangspunkt for deres interview med kollegerne.

Undervejs i forløbet kom forskerteamet på jævnlige besøg og gennemførte interviews med ledere, medarbejdere og tovholderne. Interviewene har givet teamet viden om muligheder og barrierer i processen samt interne aktørers rolle, kompetence-behov og udfordringer. Endvidere blev

der gennemført online-surveys med fokus på forventninger og konkrete oplevelser af processen og de dertil afledte konsekvenser.

I sensommeren 2012 blev der afholdt et netværksmøde blandt de otte tovholdere fra de fire virksomheder. Det var umiddelbart udbytterigt for deltagerne, men der var dog enighed om at det ikke var en praksis der skulle videreføres.

Derudover arbejdede vi med et bredere netværk for virksomheder/enkeltpersoner, som kunne have interesse i at følge med i, hvad der foregik i projektet (undtagen de fortrolige oplysninger, naturligvis). Mulige deltagere i netværket blev løbende noteret, og der blev informeret om det på de forskellige virksomheder, som vi har besøgt. Dette netværk blev også inviteret til vores gå-hjem-møde der blev afholdt i december 2012 samt afslutningskonferencen, der blev afholdt i samarbejde med Lederne den 23. september 2013.

Efter at virksomhederne havde anvendt modellen i omtrent 6 måneder blev der i tre af virksomhederne gennemført det afsluttende historieværksted og der blev fremsendt en survey. Udover afslutningssurvey'en så blev der undervejs også fremsendt to online surveys til alle deltagerne for at få et indblik i opbakning og virkning.

I samråd med den ene virksomhed (AlfaLaval) besluttede vi at afslutte forløbet i juni måned (2013), da det var vanskeligt for projektgruppen i virksomheden at gennemføre de aftalte aktiviteter grundet virksomhedens situation med faldende ordretilgang, fyringer m.m. Der blev ikke afholdt historieværksted eller lavet afsluttende survey hos dem.

Da de tre andre virksomheder havde gennemført processen besøgte forskerteamet i juni måned 2013 de tre af virksomhederne for at runde projektet af og give en tilbagemelding på resultaterne og processen. Det blev vel modtaget og alle virksomheder meldte ud, at man havde lært noget omkring fælles processer og forebyggelse og at man ville gøre brug af modellen igen, dog i højere grad tilpasset den konkrete virksomhed.

#### 4.1.3 Analyser og validering

I analysedelen blev data fra de fire virksomheder bearbejdet ved først at få transskriberet alle interviews hvorefter de blev kodet med kodningsværktøjet NVivo. Data og den efterfølgende analyse er blevet dokumenteret i conferencepapirer og tidsskriftsartikler.

Udover den faglige validering på konferencer så indgik der i projektet også en faglig sparringsgruppe, bestående af fire forskere fra henholdsvis NFA, AAU og CBS. I perioden august 2011 til maj 2013 blev der afholdt syv 3-timers- møder med sparringsgruppen. Formålet med møderne var at præsentere status på projektets fremdrift, drøfte modeludviklingen, drøfte projektets forskningsspørgsmål, analyser og konklusion samt få input fra sparringsgruppens erfaringer.

Møderne gav forskerteamet mulighed for tidligt at få kommenteret på analyser og konklusioner, hvilket bidrog til en skærpelse af disse samt udarbejdelsen af nogle målrettede artikler og conferencepapirer.

#### 4.1.4 Justeringer til modellen

Virksomhedernes anvendelse af modellen og forskerteamets bearbejdning af data gav anledning til en række input og justeringer til PoWRS modellen:

- ”Dem og os”
  - Skal afstemningerne i forbindelse med ”multi-voting” være anonyme? Hvis man tillader det, hvad mister processen så ved det? Og skal alle deltage ved afstemningen eller skal lederne og medarbejderne afgive deres stemmer hver for sig?
- Visuelle værktøjer og let forståelige
  - Grundet de mange forskellige baggrunde og faglige forudsætninger, så blev det tydeligt at der er brug for visuelle værktøjer, der er let forståelige, til at forklare

processen og de konkrete aktiviteter. Nogle af disse er blevet udviklet undervejs og ligger på [www.videnogstress.dk](http://www.videnogstress.dk)

- Brug for ekstern sparringspartner, men ikke konsulent - Ledelsessupport
  - Undervejs i projektet fik vi mulighed for at indgå et samarbejde med "Lederne" om ledelsesrådgivning til afdelings og/eller virksomhedslederne. Vel vidende at "Ledernes" medlemmer står med tilsvarende udfordringer og gerne vil ændre på de forhold som udfordrer i hverdagen, så valgte man at stille 4 rådgivere til rådighed fra oktober til januar 2013. To af de fire projektledere i virksomhederne valgte at bruge tilbuddet aktivt, hvor de andre to først kontaktede Lederne ved projektets afslutning. Både fra Lederne og brugernes side har det givet mening at have en uvildig sparringspartner i et forløb som dette og forskerteamet har derfor planer om at integrere dette forhold i den videre modeltilpasning.

Erkendelserne har betydet at der er blevet arbejdet videre med modellens konkrete indhold og udarbejdet en række mindre værktøjer som virksomhederne kan bruge i deres proces.

Tovholder netværket blev udviklet og kom til at bestå af de otte tovholdere samt en DTU forsker. Formålet med netværket var at skabe en mulighed for at tovholderne kunne dele deres viden og støtte hinanden. Der var stor interesse for at deltage i netværksmødet. Konkret viste det sig dog at virksomhederne var i forskellige faser af interventionen, hvilket betød at tovholderne stod med forskellige problemstillinger og havde vanskeligt ved at støtte hinanden. Endvidere så blev det også tydeligt at virksomhedernes udgangspunkt for en intervention samt ledelses opbakning var forskellig. Derfor kom mødet også til at blive et sted hvor man kunne lufte sine frustrationer, hvilket var vanskeligt for de andre deltagere at gøre noget ved andet end at lytte. Men egentligt sparring i det format som vi ønskede, det blev det ikke til. Læringen for os har været, at skal der etableres et netværk blandt projektdeltagerne, så skal der være en vis lighed, ellers kommer forskellene til at dominere.

## 5. Projektets resultater

### 5.1 Metodiske resultater

På det metodiske plan så er det væsentligste resultat betydningen og anvendelsen af Historieværkstedet. Historieværkstedet er oprindeligt tænkt som et metodisk værktøj, som bruges indledningsvist i et forskningsprojekt for at få en større forståelse for historien i den organisation man arbejder med. Samtidig giver det også en fælles referenceramme for projektets deltagere. I dette projekt er det blevet brugt som procesevalueringsværktøj. Det er, så vidt vi ved, første gang at det bruges til at evaluere et så kort interventionsforløb, som PoWRS modellen lægger op til. I de tre virksomheder, hvor vi lavede historieværkstedet, viste det sig at historieværkstedet fungerer særdeles godt til at evaluere processen i de forløb virksomhederne havde været igennem. Derudover kunne resultaterne fra historieværkstederne validere nogle af resultaterne fra interviews og surveys.

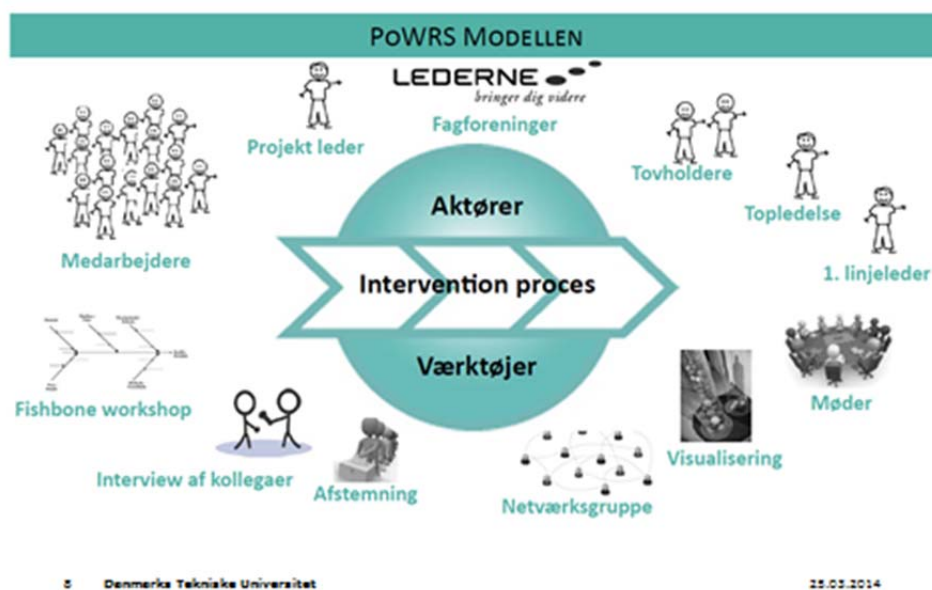
### 5.2 Model-resultater

På baggrund af interviews, historieværkstedet og surveys kan forskerholdet konkludere at modellen fremstår brugbar, men skal justeres med de forhold, der er blevet gjort opmærksom på undervejs. Der foreligger således et arbejde med at få præciseret hvilke værktøjer der skal anvendes hvor, samt vigtigheden af at modellens aktiviteter gennemføres i den beskrevne rækkefølge.

Vi kan konkludere at:

- Det har været nemt for lederne at udpege tovholdere og at de har haft interesse i at påtage sig opgaven
- Tovholderne bringer personlige evner og kompetencer i spil
- Ledere på alle niveauer skal bakke op og involvere sig. Det er ikke nok at afdelingslederen er med på den, hvis topledelsen ikke er.
- Det er fælles proces hele vejen hvor alle deltager: Én for alle – Alle for én
- Der er lokale evner og viden om arbejdet og ”det der skal til”. Den tavse viden skal expliciteres i fælles aktiviteter.
- Tovholdernetværk – en god idé men forudsætter en facilitator
- Modellen har sine styrker og skal følges. Der hvor man springer over, risikerer man at tabe commitment eksempelvis.
- Afdelingens/virksomhedens kontekst og historie spiller ind på forandringsparathed og viljen og lysten til at deltage som medarbejder.





Figur 4: PoWRS-modellen

### 5.3 Resultater i forhold til forebyggelse af stress

Det lykkedes 3 af de 4 virksomheder at anvende modellen og gennemføre nogle organisatoriske forandringer, der ifølge interviews, historieværksteder og en survey har gjort en positiv forskel i medarbejdernes og første-linje lederens hverdag. Hver virksomhed har arbejdet med to indsatser som både ledere og medarbejdere har været fælles om at implementere. I løbet af foråret 2013 afsluttede tre af de fire virksomheder deres forandringsproces og de fik tilsendt en afsluttende online survey undersøgelse. Formålet med undersøgelsen var at få et billede af det oplevede udbytte af interventionerne. I samråd med den fjerde virksomhed besluttede vi at afslutte forløbet i juni måned, da det var vanskeligt for projektgruppen at gennemføre de aftalte aktiviteter grundet virksomhedens situation med faldende ordretilgang, fyringer m.m.

Der var ingen af de fire virksomheder som satte sig som mål at reducere sygefravær eller antallet af stressede medarbejdere. Derimod havde man et ønske om at få koblet produktivitet og trivsel i en fælles proces og igangsætte nogle forandringer, der kunne understøtte denne kobling. I det lys så resultaterne ved projektets afslutning umiddelbart gode ud.

Modellen fremstod brugbar, men skulle justeres med de forhold, som vi var blevet gjort opmærksom på undervejs. Virksomhederne oplevede at processen gav anledning til nogle ændringer, som havde indflydelse både på produktivitet og trivsel, men også at de fik et værktøj som de kunne anvende igen. Derudover fik de en organisatorisk kompetence til at reflektere over egen praksis, igangsætte og fastholde en forandringsproces.

De to undersøgelser der blev gennemført ved projektets afslutning viste forskellige niveauer for omfanget af forandringen men også at det havde været en lærerig proces.

I den ene undersøgelse bad vi respondenterne om at beskrive karakteren af forandringerne på en skala fra 1-5. (Se tabel 2 nedenfor)

	Virksomhed 1	Virksomhed 2	Virksomhed 3	Virksomhed 4
<b>Indsats 1</b>	<u>Better project management</u>	<u>Forbedret kvalitet – fejlfri emner og komponenter</u>	<u>Veldefinerede opgaver</u>	<u>God tone</u>
<b>Hvordan vil du beskrive den forandring som du har oplevet i relation til Indsats 1?</b>	Very big change: 4.5% Big change: 59.1% Minor change: 13.6 % Small change: 22.7% No change: 0 %	N/A	Very big change: 0 % Big change: 13.3 % Minor change: 30.0 % Small change: 20.0 % No change: 36,7%	Very big change: 9.1 % Big change: 31.8 % Minor change: 27.3 % Small change: 22.7 % No change: 9.1 %
<b>Indsats 2</b>	<u>More recognition and feedback</u>	<u>Forbedret ledelse: Anerkendelse og medarbejderinvolvering</u>	<u>Kollegialitet, enhed, samarbejde og feedback</u>	<u>Synlig og konsekvent ledelse</u>
<b>Hvordan vil du beskrive den forandring som du har oplevet i relation til Indsats 2?</b>	Very big change: 0% Big change: 9.1% Minor change: 54,5 % Small change: 18.2 % No change: 18.2 %	N/A	Very big change: 3.3% Big change: 13.3% Minor change: 33,3% Small change: 30.0 % No change: 20.0 %	Very big change: 0 % Big change: 22.7 % Minor change: 31.8 % Small change: 27.3 % No change: 18.2 %

**Tabel 2: Oplevelse af forandring i forhold til indsatser**

I juni måned 2013 besøgte forskerteamet de tre andre virksomheder for at runde projektet af og give en tilbagemelding på resultaterne og processen. Det blev vel modtaget og alle virksomheder meldte ud, at man havde lært noget omkring fælles processer og forebyggelse og at man ville gøre brug af modellen igen, dog i højere grad tilpasset den konkrete virksomhed.

I forbindelse med disse besøg blev der stillet 5 ja-nej spørgsmål til både ledere og medarbejdere i to af virksomhederne. Som det ses nedenfor, så har anvendelsen af modellen givet anledning til organisatoriske ændringer in proces som man har værdsat. (se tabellerne nedenfor)

	Ja	Nej
Har afdelingens deltagelse i projektet gjort en forskel for din produktivitet og trivsel?	17 (blank 1)	6
Har du fået en ”Synlig og konsekvent ledelse”?	15 (uændret 3)	7
Er der nu ”God tone”?	15 (uændret 2), (blank 1)	6



Var det en god idé at være med i projektet?	20 (uændret 1)	2
Vil du være med på at gøre det igen på et senere tidspunkt?	18 (blank 1)	5

**Tabel 3: Resultat fra afslutningssurvey hos Ammeraal Beltech**

	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>
Har LE34's deltagelse i projektet gjort en forskel for din produktivitet og trivsel?	11	13
Har du oplevet at få "veldefinerede opgaver" som resultat af projektet?	9	15
Har du oplevet at få "kollegialitet, enhed, samarbejde og feedback" som resultat af projektet?	13	11
Var det en god idé at være med i projektet?	19 (blank 1)	4
Vil du være med på at gøre det igen på et senere tidspunkt?	19	5

**Tabel 4: Resultat fra afslutningssurvey hos LE34**

	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>
Har projektet gjort en forskel på P&T?	14	3
Har I bedre projektledelse end før projektet?	15 (2 blanke)	0
Får I mere feedback og anerkendelse end før projektet?	8 (2 blanke)	7
Var det en god idé at deltage i projektet?	16	1
Vil du gøre det igen?	14 (1blank)	2

**Tabel 5: Resultat fra afslutningssurvey hos Volubill**

Udover samarbejdet med virksomhederne og afslutningen af selvsamme blev foråret 2013 brugt til at organisere data, få dem transskriberet, kodet og analyseret. Dette har resulteret i en række artikler, konference papirer samt en poster. (Se nedenfor afsnit 7)

På baggrund af interviews, historieværkstedet og surveys kan forskerholdet konkludere at modellen fremstår brugbar, men skal justeres med de forhold, der er blevet gjort opmærksom på undervejs. Der foreligger således et arbejde med at få præciseret hvilke værktøjer der skal anvendes hvor, samt vigtigheden af at modellens aktiviteter gennemføres i den beskrevne rækkefølge. Virksomhederne har således oplevet at processen har givet anledning til nogle ændringer, som har haft indflydelse både på produktivitet og trivsel, men også at de har fået et værktøj som de kan anvende igen samt en organisatorisk kompetence til at reflektere over egen praksis, igangsætte og fastholde en forandringsproces.

## 6. Konklusion og perspektivering

Der var ingen af de fire virksomheder, som udelukkende havde et mål om forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Derimod havde ledere og medarbejdere i de konkrete projekter et ønske om at få koblet produktivitet og trivsel og igangsætte nogle forandringer i en fælles proces, der kunne understøtte denne kobling. I det lys så resultaterne ved projektets afslutning umiddelbart gode ud.

Så på kort sigt har modellen bidraget til konkrete arbejds- og ledelsesmæssige ændringer, der har afsat i at ”få mere af det der begejstrer”. Samtidig har de fire virksomheder også oplevet at de har fået et bedre arbejdsmiljø, fordi de via forskningsprojektet har fået mulighed for at give udtryk for, hvad de oplever som belastende i deres arbejde.

På lang sigt har modelanvendelsen bidraget til en lokal kompetenceopbygning i tre af de fire virksomheder, opbygget gennem anvendelsen af modellen og de fælles forandringsprocesser med fokus på arbejdet. Endvidere har virksomhederne erfaret, at det er muligt at anvende lokale ressourcer til udviklingen af arbejdet og facilitering af forandringsprocesser. Modellens komponenter og den opbyggede kompetence udgør nu et godt grundlag for fremtidige arbejdsmiljøprojekter og forandringer.

Mht. modellen så kan forskerteamet, på baggrund af interviews, historieværkstedet og surveys, konkludere at modellen fremstår brugbar, men skal justeres med de forhold, der er blevet gjort opmærksom på undervejs. Der foreligger således et arbejde med at få præciseret hvilke værktøjer der skal anvendes hvor, samt vigtigheden af at modellens aktiviteter gennemføres i den beskrevne rækkefølge.

Projektet har medvirket til at vise, at det er muligt for SMV'er at have fokus på både produktivitet og trivsel. Samtidig har projektet vist at det ikke er nødvendigt at benytte sig af eksterne konsulenter i forbindelse med et forandringsprojekt, virksomhederne har interne ressourcer, som er i stand til at drive processen.

På længere sigt vil den udviklede model bidrage til at SMV'er kan håndtere det faktum at de som oftest ikke har proceskompetencer ansat, idet de kan benytte de kompetencer som de ansatte allerede har. Dette projekt giver SMV'erne et redskab, som de kan anvende til at fokusere på at øge både produktivitet og trivsel i virksomhederne.

Projektet har samtidig givet inspiration til nye forskningsprojekter omkring globalisering og arbejdsmiljø, i det to af de medvirkende virksomheder gav udtryk for udfordringerne ved at være en virksomhed beliggende i Danmark med en international ejer.

## 7. Formidling

Vi har i projektgruppen hele tiden haft et mål om aktiv og løbende publicering på alle fronter. Det har resulteret i 3 fremsendte/i gangværende tidsskriftartikler, 1 bogkapitel, 12 konferencepapirer

## 7.1 Videnskabelige artikler:

- *"Multi-level stress management interventions in SMEs - Experiences with the PoWRS model"* fremsendt til special issue af Safety Science. Er under revision på baggrund af review-kommentarer. Fremsendes igen i maj 2014.
- *"Employee participation in organisational-level interventions in SMEs: Experiences with novice in-house facilitators"*. Fremsendes til tidsskriftet "Work& Stress" juni 2014
- *"Organizational readiness in SMEs"*, fremsendes til tidsskriftet "International Journal of Stress management", juni 2014
- Kapitel 8, *"A Multi-level and Participatory Model for Prevention of Work-Related Stress in Knowledge Work"*. I bogen "Salutogenic organizations and change". Redaktører: Georg Bauer og Greg Jenny.
- 

## 7.2 Konferenceartikler:

1. *"Stress Management Maturity Concept - a model for successful interventions in work systems"*. EAOHP conference, Zürich, april 2012.
2. *"Challenges in participatory primary stress management interventions in knowledge intensive SMEs"* USE konferencen i New Zealand, februar 2013.
3. *Process and Results of Collective Evaluations of Participatory and Multilevel Interventions in Four SMEs (IT and Manufacturing)* Work, Stress & Health Conference, Maj, Los Angeles, maj 2013.
4. *"A primary intervention concept for preventing work related stress in SMEs using in-house resources and competences"* (Poster)(Los Angeles, maj 2013)
5. *Organizational readiness: a case study of participatory interventions in SMEs*. 22<sup>nd</sup> Nordic Academy of Management Conference, Reykjavik, august 2013.
6. *The Chronicle Workshop: A new method for gaining employee perspectives on intervention outcomes*. European Academy of Occupational Health Psychology (i London april 2014)
7. *Responsibilities and commitment of top management and first line management in organizational-level interventions – what difference does it make?* European Academy of Occupational Health Psychology (i London april 2014)
8. *Stress management practices in SMEs – New empirical developments*. European Academy of Occupational Health Psychology (i London april 2014)
9. *Using visualizations objects to secure employee commitment and measure intervention progress*. European Academy of Occupational Health Psychology (i London april 2014)

10. *Distance management – a challenge in participatory interventions in virtual organizations*. Human Factors in Organizational Design and Management & Nordic Ergonomic Society (ODAM – NES, København 2014)
11. *Design for Fidelity – Inscription of Intended Actions, Participation and Behavior in Intervention Frameworks*. Human Factors in Organizational Design and Management & Nordic Ergonomic Society (ODAM – NES, København 2014)
12. *The use of the Chronicle Workshop as a method for evaluating participatory interventions*. Human Factors in Organizational Design and Management & Nordic Ergonomic Society (ODAM – NES, København 2014)

### 7.3 Deltagelse ved danske konferencer:

- Arbejdsmiljøkonferencen, 2013
- Afslutningskonference for projektet den 23. september 2013. Ca. 110 deltagere. Afholdt i samarbejde med Lederne.
- Arbejdsmiljøforskningsfondens konference (januar 2014)

### 7.4 Deltagelse med accepterede papers og posters ved internationale konferencer:

- EAOHP, 2012 – Zürich: Præsentation af projekt. (Christine Ipsen)
- USE, 2013 (Liv Gish)
- Work & Stress 2013 (Liv Gish & Christine Ipsen)
- Nordic Academy of Management, 2013 (Signe Poulsen)
- EAOHP, 2014 (Christine Ipsen, Liv Gish & Signe Poulsen)
- ODAM NES, 2014 (Christine Ipsen, Liv Gish & Signe Poulsen)

### 7.5 Populær formidling:

- Folder til rekruttering af virksomheder (forår 2012)
- [www.videnogstress.dk](http://www.videnogstress.dk) blev i foråret 2012 opdateret og har derfra fungeret som hjemmeside for projektet.
- Interview med Christine Ipsen og Vibeke Andersen i TV2 Lorry (januar 2012)
- Præsentation ved Selskab for arbejdsmiljø (september 2012)
- Interview med Christine Ipsen til avisen.dk (21.10 2012)

- Interview med Christine Ipsen til radioavisen (21.10 2012)
- Gå-hjem-møde i december 2012 afholdt på DTU.
- Oplæg fra en af casevirksomhederne omkring projektet på Forum for Driftsteknik i december 2012.
- Artikel i Ingeniøren den 16. okt.: Volubill fortæller om udbytte af at medvirke i projektet, samtidig med der er en webartikel om POWRS-modellen.
- Interview med Christine Ipsen i P4 Sjælland den 25. okt. 2013.
- Artikel om distanceledelse i Effektivitet (udkommer i maj 2014)

## 7.6 Andre præsentationer:

- Morgenmøde hos Lederne (forår 2012)
- Forskningsbesøg: præsentation og drøftelse af projektet på University of Massachusetts-Lowell & University of Connecticut- Storrs (maj 2012)